

Кейс-технологии в развитии творческого потенциала специалистов-лидеров

По статистике, большинство людей принимает приблизительно 1000 решений в день. Большинство из них – тривиальные, но некоторые – очень важные. Помочь студентам научиться находить правильные решения в сложных ситуациях – одно из основных заданий высшего образования. Работодатели, как правило, не имеют претензий к уровню технических знаний выпускников высших учебных заведений, однако они часто отмечают как недостаток современного образования отсутствие у выпускников уверенности и опыта при интеграции знаний в процессе принятия решений.

В наше время все четче вырисовывается совершенно новый подход к оценке потенциальных работников ведущими предприятиями и компаниями в Украине. Руководители предприятий и организаций неоднократно подчеркивают, что они сами могут дать новому работнику специальные технические знания. Один из руководителей филиала иностранного банка в Украине утверждает: «Мы можем научить работника выполнять свою работу, если он еще не умеет делать ее в совершенстве. Это относительно просто сделать, имея внутрифирменную систему повышения квалификации. У нас в Украине другая проблема. Как научить работника сразу распознать проблему? Как научить его не просто распознать эту проблему, но и оценить варианты решения? И, в конце концов, как научить его не бояться открыть двери моего кабинета и предложить свой план?»

Эти утверждения перекликаются с исследованиями американского психолога Дэниэла Голмана, который также доказывает, что эффективного специалиста-лидера отличают не только и даже не столько детальные технические знания или сильный интеллект, а именно хорошо развитые эмоциональные способности. Голман называет пять составляющих эмоциональных способностей: понимание собственных эмоций; умение сдерживать негативные эмоции; способность к самоактивации; способность понимания эмоций других людей и социальные навыки, заключающиеся в умении быстро устанавливать и удерживать контакты с другими людьми.¹

Руководителей ведущих компаний все больше интересуют динамичные люди, которые психологически готовы постоянно учиться, постоянно совершенствоваться, предлагать творческие, нестандартные решения проблем, эффективно работать со своими коллегами в команде или быть лидерами.

В «Отчете о мировом развитии 1996», подготовленном Мировым Банком², указывается, что навыки, которые студенты получают в течение своего обучения, могут быть оценены тремя измерениями:

- умением решить типовую задачу;
- умением применить определенную методику для решения новой, но близкой к типовой задаче;
- умением выбрать методику для решения новой непредвиденной задачи.

Результаты тестирования студентов различных стран показывают, что ученики из бывшего Советского Союза значительно лучше знают математические и другие естественные науки. Но эти ученики чувствуют себя гораздо хуже, когда речь касается практического применения знаний в незнакомой среде.

Простая передача знаний, разработанных украинскими преподавателями нашими коллегами на Западе, перестает привлекать даже среднего студента. Необходимо создавать новые знания, развивать экономические и управленческие науки. Образовательные организации, которые смогут обеспечить развитие научной управленческой мысли быстрее,

¹ Goleman, Daniel (1995) Emotional Intelligence, Bantam

² From Plan to Market. World Development Report 1996, published for the World Bank by Oxford University Press, p. 124-125

чем другие, делая это более качественно, будут иметь огромное конкурентное преимущество на образовательном рынке.

Таким образом, современная система образования, отвечающая требованиям времени, должна решать двойную задачу: не только загрузить головы своих выпускников полезной информацией в различных областях управленческой науки, но и научить будущих управленцев быть творческими аналитиками, находить нестандартные решения деловых проблем, уметь переубеждать и высказывать свои мысли, сотрудничать и «вести за собой». Можно ли этого достичь с лекторской кафедры, рассказывая студенческой аудитории о великом значении инициативности, о важности иметь чувство команды, о необходимости хорошей реакции в анализе быстро меняющейся деловой среды?

Наверное, невозможно, если опираться в своей работе исключительно на лекции и учебники. Такую миссию выполняют другие интерактивные формы обучения, среди которых одно из важных мест занимает кейс-метод

Типичный кейс (ситуационное задание) – это рассказ о реальной управленческой проблеме или ситуации, которая может возникнуть у руководителя предприятия, организации, учреждения и которая, как правило, требует принятия управленческого решения. В сжатой письменной форме в кейсе отражаются основные детали ситуации. Студент, не выходя из аудитории, ощущает как тяжело бывает действовать в условиях организационного конфликта, имея неточную или неполную информацию. Как правило, описание ситуации производится с точки зрения человека – руководителя, которому необходимо принять решение, и таким образом, студентам предоставляется возможность представить себя в такой роли.

Ситуационное задание – это рассказ со своим сюжетом и персонажами, который предлагает определенный ситуационный контекст, перспективу для человека или коллектива и, как правило, незавершенное действие. Это конкретная детализированная история с яркими красками и сложностью реального мира. Даже если этот рассказ выдуман или гипотетичен, он должен выглядеть достаточно реалистичным, чтобы привлечь студентов к решению нелегких вопросов, вместо того, чтобы их избегать. В отличие от традиционного исследования ситуации, которое включает теорию, анализ и выводы автора, в учебной ситуационной задаче просто излагается определенная история: что случилось, кто был вовлечен в эту ситуацию, в чем различие взглядов. Проанализировать ситуацию, выработать решение, сделать нужные выводы и соединить их с определенной теорией – это работа студентов; задание преподавателя – помочь им успешно все выполнить.

Комплексная проблема, внутренняя перспектива и детализированная реалистическая ситуация – три ключевые элемента, которые преобразуют ситуационную модель в эффективный способ обучения студентов через процесс коллективного анализа, принятие решений и предвидение их последствий.

Кейс – это не просто умелый рассказ и не просто описание определенных событий, а, в первую очередь, педагогический инструмент, который используется для достижения определенных учебных целей. Различают несколько видов кейсов.

1. *Кейс, который требует принятия управленческого решения.* Описывается ситуация, в которой руководитель должен принять конкретное обоснованное решение в определенной ситуации. В дискуссии по такому кейсу преподаватель, как правило, стремится, чтобы студент поставил себя на место героя-менеджера.
2. *Кейс, который требует разработки стратегии.* Описывается ситуация, в которой руководитель должен четко определить цель и задание предприятия, организации, учреждения или административного подразделения, а также разработать политику их внедрения. Такие кейсы вызывают особый интерес у студентов, которые видят себя в будущем руководителями предприятий, организаций, подразделений и т.д.
3. *Описательный кейс.* Описывается ситуация или несколько ситуаций, иллюстрирующих типичное поведение руководителя. Описательные кейсы

используются для анализа ключевых факторов успеха или неудач того или иного менеджера, организации, предприятия или даже государства.

4. *Кейс, который требует определения проблемы.* Описывается проблемная управленческая ситуация. Студенты должны идентифицировать суть проблемы, систематизировать большой объем информации и отобрать из него самую важную. Студенты учатся, таким образом, устанавливать как можно более точный «диагноз» для того, чтобы предложить свой «рецепт» решения проблемы.
5. *Кейс, который требует применения теоретических понятий.* Описывается ситуация, в которой можно использовать определенные понятия, концепции или методы. Использование таких кейсов способствует более глубокому, интуитивно-практическому усвоению студентами теоретического материала.

Обучение с помощью метода ситуационных заданий – это выработка лидерских качеств, вовлечение студентов в коллективные исследования проблемы и коллективные усилия по нахождению общего решения. В традиционной лекции преподаватель анализирует материал курса и предлагает свое толкование. В дискуссии, организованной вокруг ситуационного задания, студенты сами анализируют материал, а функция преподавателя – направлять их работу и способствовать ей: формулировать задания, сосредоточить исследования на определенных участках, стимулировать взаимодействие, активизировать мысли, указывать направление, регистрировать результаты, ограничивать дискуссию. Схематическое сравнение функциональных взаимоотношений между преподавателем (В), студентами (С) и материалом курса (М) в лекции и дискуссии, организованной вокруг ситуационного задания, можно изобразить так: (рис.1)

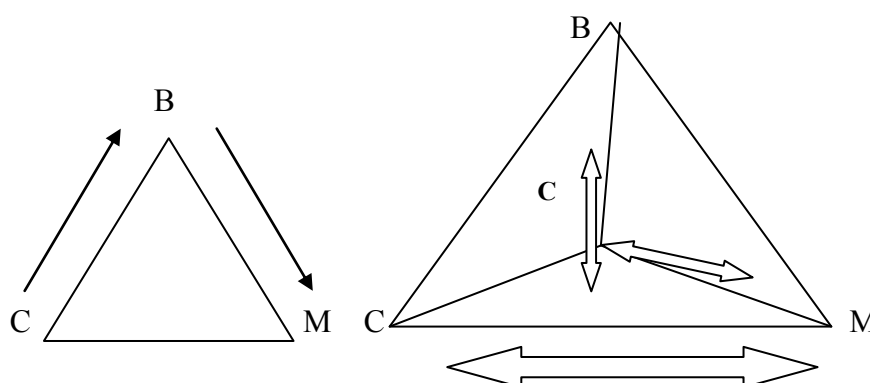


Рис.1. А) Лекция

Б) Дискуссия по ситуационному заданию

Читая лекцию, преподаватель находится между материалом и студентами. При обсуждении ситуационного задания студенты общаются с материалом непосредственно, а также взаимодействуют друг с другом. Обучение с использованием методики ситуационных заданий состоит в том, что преподаватель направляет это общение для решения определенных задач (как показывают стрелки на рисунке). Читая лекцию, преподаватель руководит студентами на интеллектуальном и организационном уровне, а в дискуссии вокруг ситуационного задания, он делится властью со студентами при этом обе стороны определяют, чему нужно научиться. Как показано на схеме дискуссии по ситуационному заданию, этот процесс является значительно более увлекательным и проблемным.

Метод обучения с использованием ситуационных заданий основывается на описании проблемы или ситуации. Ситуационная модель не включает в себя ни анализа, ни выводов, есть только факты и события, изложенные в хронологическом порядке. Цель этого метода – поставить участников в такую ситуацию, когда они должны будут принимать решения. При этом им необходимо будет выделить существенные и второстепенные факты, выбрать главные среди нескольких проблем и выработать стратегии и рекомендации относительно

дальнейших действий. Этот метод развивает умение решать проблемы, аналитически мыслить и делать рациональные выводы.

Метод обучения с помощью ситуационных заданий применяется, в основном, для развития и совершенствования умений осуществлять менеджмент и для развития лидерских качеств, однако сфера полезности кейс- метода этим не ограничивается. Используя этот метод, врачей обучают ставить диагноз, учителей – эффективно проводить занятия, адвокатов - находить справедливые решения в области права. В какой угодно сфере деятельности метод ситуационных заданий активно побуждает участников тщательно анализировать факты и детали ситуации, учит выбирать правильную стратегию, совершенствовать ее, защищать свою позицию в дискуссионной группе или в учебном классе. Этот метод не дает готовых решений, но позволяет обострить умение студента ставить существенные вопросы и принимать решения на основе ответов на них.

Метод обучения с помощью ситуационных заданий требует к себе тщательного внимания и длительной подготовки, как со стороны преподавателей, так и со стороны студентов, а также активного участия всей аудитории. Он должен давать возможность всем участникам учиться друг у друга, а не только по книгам и у преподавателей.

Ситуационные задания по выработке лидерских качеств (ситуационные задания на принятия решений), как правило, включают:

- описание личности и роли того, кто ищет решение;
- информацию об условиях работы организации или отрасли, с какими связана дилемма;
- формулировку основных моментов, характеризующих ситуацию;
- определение целей, к которым стремится тот, кто принимает решение;
- формулировку основных вариантов решения;
- иллюстративные материалы, содержащие данные об условиях работы организации или другую необходимую информацию. (Часть иллюстраций может быть представлена на компьютере, видеоматериалами или слайдами).

Процесс дискуссии вокруг ситуационного задания должен быть высоко структурированным и целенаправленным. Зачастую задание предлагается студентам заранее, чтобы они могли проработать варианты решения и определить свои позиции до начала занятия.

В помощь преподавателю для каждого задания разрабатываются сопроводительные методические материалы (пояснительная записка). В пояснительной записке определяются цели и задачи, вопросы, которые следует рассмотреть во время обсуждения, рекомендации по использованию и личная авторская интерпретация основных моментов, вариантов решения. Методические указания могут также включать краткое описание решения, которое было принято в реальной жизни. В этом случае особенно важно, чтобы преподаватель попытался избежать «навязывания» реального варианта решения как единственно правильного.

Ситуационные задания часто требуют от студентов письменного и устного выражения своих взглядов. Так, они становятся эффективной формой совершенствования навыков письменной и устной речи наряду с изучением основного курса.

Исследователи в области «точных наук» привыкли к использованию дедуктивных подходов для проверки гипотез и решений. В отличие от традиционных методов, ситуационные задания – это пример индуктивных исследований. Они могут стать важным инструментом для исследователя, стремящегося проанализировать проблему, которую невозможно решить с помощью традиционных дедуктивных приемов. Особенно полезны ситуационные задания, когда одной из составляющих является поведение людей. Ситуационные задания по своей природе требуют многогранного подхода к решению проблемы. Большинство ситуационных заданий невозможно скопировать, но они всегда становятся источником ценного опыта правильных действий.

Ситуационные задания – это способ представления, интерпретации и распространения такого опыта, в результате которого другие исследователи учатся на его уроках и начинают понимать, что происходит. С возрастанием количества ситуационных заданий на принятие решений, которые касаются отдельных моментов или вопросов, исследователи получают все больше возможностей делать выводы из общего осмысления этих ситуаций. Еще одно применение ситуационные задания находят в создании гипотез для дальнейшей проверки. Разрабатывая ситуационную модель или модели, которые связаны со сферой его профессиональных интересов, исследователь может лучше осмыслить проблему и определить области специфических информационных потребностей. Эти проблемы могут исследоваться позднее, часто с использованием традиционных дедуктивных методов.

Эффективное использование кейсов и других интерактивных методов в учебном процессе возможно при следующих условиях: (рис.2)

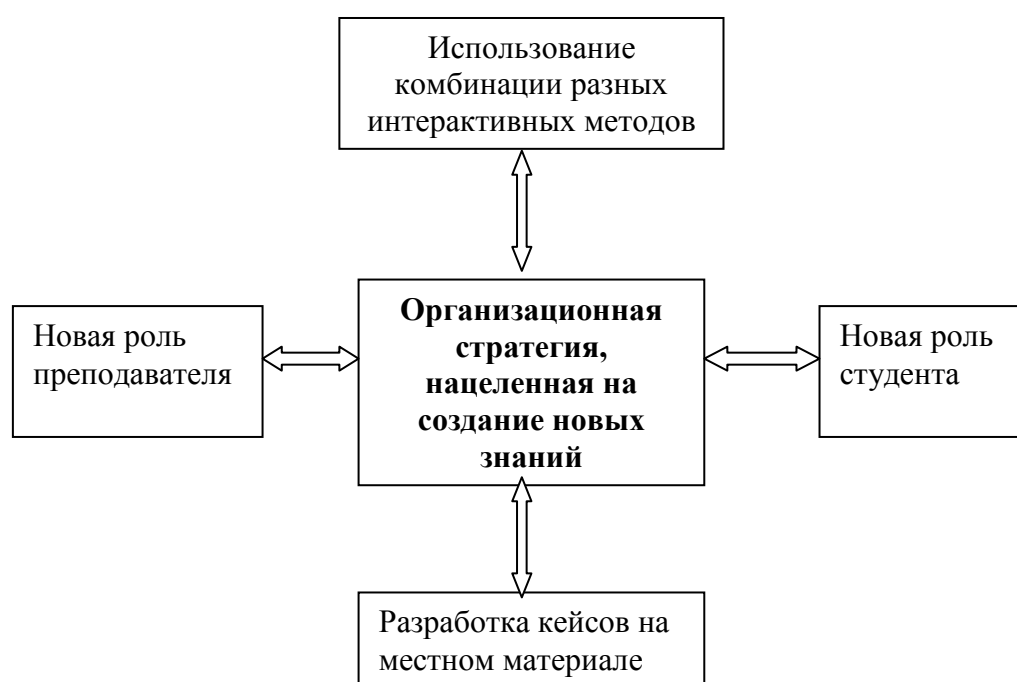


Рис.2. Процесс создания знаний в образовании

Во-первых, кейсы следует рассматривать только как один из многих интерактивных методов обучения и использоваться в комбинации с ними.

Во-вторых, основная масса кейсов, используемых в учебном процессе, должна базироваться на местном материале, хорошо известном и преподавателю, и студенту.

В-третьих, преподаватель, который ведет обсуждение кейса, должен осознать свою новую роль в процессе обучения, коренным образом отличающуюся от традиционного восприятия.

В-четвертых, новое место в процессе усвоения знаний и умений получают и студенты: каждый из них несет личную ответственность за качество и конечный результат при обсуждении кейса.

Обучение с помощью ситуационных заданий на принятие решений – достаточно известный педагогический подход в сфере бизнес-образования. Однако этот метод может эффективно использоваться при усвоении и закреплении студентами специальных технических знаний. Ситуационные задания могут широко использоваться и в исследовательской практике, а также для помощи и поддержки в процессах принятия решений, включая современные проблемы и дилеммы.

Список литературы.

1. Goleman, Daniel (1995) Emotional Intelligence, Bantam. 2. From Plan to Market. World Development Report 1996, published for the World Bank by Oxford University Press, p. 124-125

Преподаватель – это жизненно важное соединительное звено между завтрашним технологическим миром и сегодняшним студенчеством. Преподаватель должен взять на себя большую часть ответственности за обучение, которое происходит в рамках определенного учебного курса или тренинговой программы. Преподаватель должен владеть знаниями, подготовкой, иметь опыт и умение определить, подобрать, организовать учебный процесс таким образом, чтобы он отвечал четко выраженным потребностям студентов.

Преподавание организывает и направляет учебный процесс. Преподавание дает результаты тогда, когда наблюдаются изменения в поведении студентов. Эти изменения выражаются только в непосредственной деятельности студентов. Эффективное обучение побуждает их формировать желаемое учебное поведение.

Эффективное преподавание чрезвычайно важно для эффективного обучения. Очень важен не только выбор темы и содержания, но и то, в какой последовательности подается материал. Цель состоит в том, чтобы студенты изменили свое поведение в трех отношениях: 1) в плане манипулятивного развития навыков; 2) использования технической информации; 3) отношении к успеху.

В основном, студенты хотят, чтобы преподаватель руководил учебным процессом и держал его под своим контролем. Преподаватели оказывают учебное влияние на студентов, в частности, в том, что касается объема, вида и качества содержания, а также преподаватели побуждают к дальнейшему изучению той или другой конкретной темы. Но в результате за свое обучение ответственность несет студент.

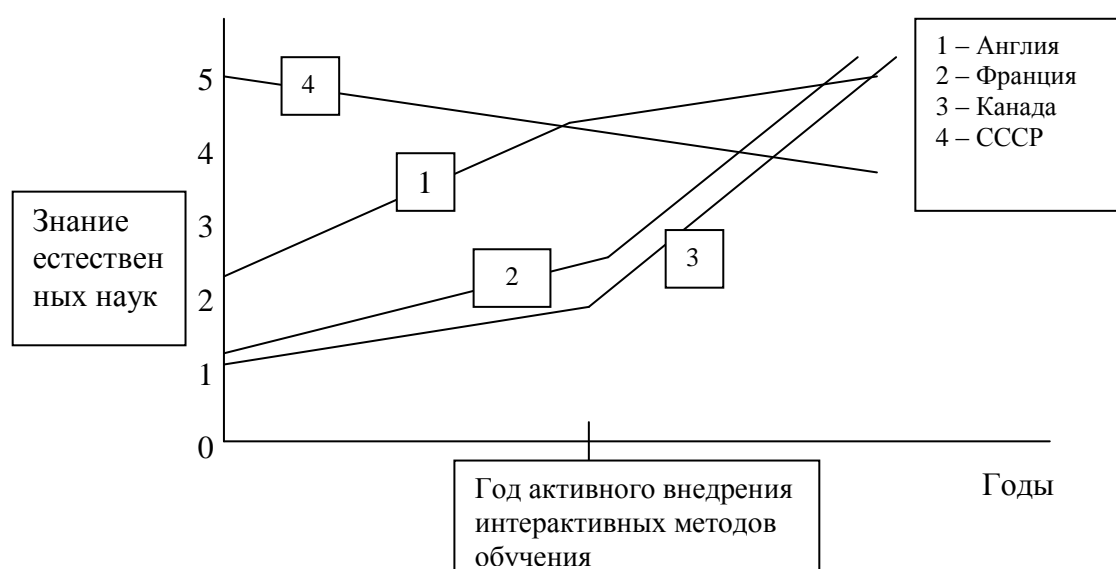


Рисунок 1. - Результаты тестирования студентов в некоторых странах